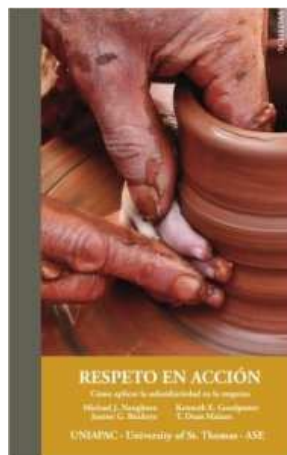


# Respeto en Acción. Cómo aplicar la subsidiariedad en la empresa

1 octubre, 2016 / Jaime Urcelay



La reciente publicación en español de *Respeto en acción. Cómo aplicar la subsidiariedad en la empresa*<sup>1</sup>, es una buena noticia para quienes hemos podido verificar el grandísimo potencial en el ámbito del liderazgo organizacional del principio de subsidiariedad, más habitualmente referido a la comunidad política.

Efectivamente, esta pequeña pero sustanciosa monografía, obra de Michael J. Naughton y otros tres profesores de la norteamericana University of St. Thomas, es un buen avance en la conceptualización del significado y las implicaciones prácticas de la subsidiariedad para las organizaciones.

Es, al cabo un ensayo que, aunando la perspectiva de la praxis del mundo de los negocios con la seriedad académica, pone de manifiesto en qué medida el enfoque de la subsidiariedad sitúa a la persona y el trabajo en el lugar que por su dignidad les corresponde y, a la vez, proporciona las condiciones adecuadas para que las organizaciones obtengan un rendimiento superior y sostenible.

---

<sup>1</sup> La referencia original de este ensayo es la siguiente: Jeanne G. Buckeye, Kenneth E. Goospaster, T. Dean Maines y Michael J. Naughton, "Respect in Action: Applying Subsidiarity in Business", University of St. Thomas, St. Paul, Minnesota, 2015. Puede accederse a la versión digital en español en este enlace: <http://www.stthomas.edu/media/catholicstudies/center/ryan/publications/publicationpdfs/respectinaction/ElRespetoenAccionU NIAPACFINAL.pdf>. Recientemente se ha publicado en español una edición en papel patrocinada por ASE-Acción Social Empresarial. La referencia es Ed. Schedas, Apuntes Monográficos, Madrid, 2016. Puede adquirirse a través de Amazon en [https://www.amazon.es/Respeto-Acci%C3%B3n-aplicar-subsidiariedad-Monogr%C3%A1ficos/dp/8416558183/ref=sr\\_1\\_1?ie=UTF8&qid=1475330925&sr=8-1&keywords=respeto+en+accion](https://www.amazon.es/Respeto-Acci%C3%B3n-aplicar-subsidiariedad-Monogr%C3%A1ficos/dp/8416558183/ref=sr_1_1?ie=UTF8&qid=1475330925&sr=8-1&keywords=respeto+en+accion)

## El proyecto de UNIAPAC

El librito que comento debe ser situado, antes de nada, en el marco en el que ha tenido su génesis.

Este contexto no es otro que el camino iniciado en 2008 por la UNIAPAC (Unión Internacional Cristiana de Dirigentes de Empresa) con el documento *La rentabilidad de los valores. Una visión cristiana de la Responsabilidad Social de la Empresa. Una forma de gestión para empresas que perduran*.

Años después y con el propósito de apoyar los conceptos definidos con herramientas prácticas, la propia UNIAPAC preparó el *Protocolo de RSC centrada en la persona: guía para una gestión empresarial integral*, publicado en 2010.

El siguiente paso en este proyecto para promover una economía respetuosa de la persona y el bien común, fue la participación de UNIAPAC en el proyecto del Consejo Pontificio Justicia y Paz para la elaboración del documento que finalmente se llamó *La vocación del líder empresarial. Una reflexión*, cuya fecha de publicación es septiembre de 2012.

Este importante documento apunta algunas reflexiones y recomendaciones prácticas llamadas a iluminar desarrollos más completos y concretos. De manera novedosa, la subsidiariedad aparece asociada a la empresa y no solo al Estado, y, aunque de manera breve, se señala en cuatro párrafos el camino para una ulterior profundización.

Y es aquí donde hay que situar la alianza entre UNIAPAC y la University of St. Thomas -que lideró la redacción de *La vocación del líder empresarial*– para poner en marcha la redacción del libro que ahora comento. Fruto de esta alianza de talentos es también la elaboración de una extensa bibliografía, puesta a disposición de futuras investigaciones sobre subsidiariedad. Este recurso, así como otros relativos a *Respeto en acción*, está disponible en <http://www.stthomas.edu/cathstudies/cst/research/publications/subsidiarity/>



XXV Congreso Mundial de UNIAPAC, celebrado en 2015 en Belo Horizontes (Brasil) (Foto: UNIAPAC).

## Un medio para el éxito colectivo

Situado el libro en su marco, paso a resumir lo que me parece más significativo de su contenido, no sin antes reseñar que el texto en su edición española va precedido de un proemio firmado

por Luis H. de Larramendi, presidente de ASE-(Acción Social Empresarial, el relanzado capítulo nacional de UNIAPAC a cuyo Consejo tuve el honor de pertenecer durante bastantes años<sup>2</sup>.

Tanto el prólogo como el prefacio de la obra, de los que son autores, respectivamente, José M. Simeone (actual presidente de UNIAPAC) y Pierre Lecocq (expresidente de UNIAPAC y exCEO de Inergy Automotive Systems) son una explicación de la génesis y el propósito del ensayo y un esbozo de los principales temas que se abordan en el mismo.

Lecocq aporta también su propia experiencia como CEO de una gran corporación industrial en la aplicación de un enfoque de gestión explícitamente basado en el principio de subsidiariedad. Una experiencia que le demostró *la idoneidad de este enfoque no solo para poder prosperar como seres humanos en el trabajo que hacíamos, sino también como medio para fomentar una cultura dinámica y ágil en la empresa que fue clave para el éxito colectivo en un ambiente tan competitivo como es el de los negocios.*

Lecocq sitúa el principio de subsidiariedad en un contexto de realismo que, sin desatender el ineludible juicio moral al que deben ser sometidas las prácticas de gestión, sabe sin embargo reconocer las limitaciones humanas, los propios riesgos de la subsidiariedad si no es adecuadamente conjugada con la solidaridad, y la contingencia y el carácter prudencial de las prácticas de gestión, sobre todo cuando se cruzan situaciones de crisis.

### **Entender la subsidiariedad en el contexto de las organizaciones**

Ya en el capítulo de introducción, los autores del ensayo explican el principio de subsidiariedad en el contexto del liderazgo organizacional.

La palabra subsidiariedad viene del latín *subsidium* y significa *asistir o reforzar al otro*. Dentro de las organizaciones, (...) *sirve como principio moral que da la pauta a los dirigentes para establecer las decisiones al nivel más apropiado de la organización; con el objeto de utilizar los dones de los trabajadores para su propio bien, el bien de la organización, y el bien de los clientes de la organización. Las importantes consecuencias que esto genera en la práctica son: ayuda a los empleados a desarrollarse mediante su trabajo, generar confianza entre dirigentes y subordinados y reforzar la identidad y cultura de la empresa.*

El fundamento de este principio, esencial en la tradición del pensamiento social católico, es el entendimiento de que cada persona tiene derecho a ser respetada, y que cada cual lleva consigo dones que debe desarrollar y emplear.

Tal entendimiento se traduce en un enfoque de la gestión de la organización dirigido a crear las condiciones en la que los dones -en algún sentido, el talento- de los empleados puedan aflorar y ser desarrollados, propiciando una comunidad de trabajo formada por personas que tienen mucho que dar y recibir. La productividad del modelo es así una añadidura evidente.

Este enfoque no es, por otro lado, ajeno a la literatura más sobresaliente sobre management. Aunque con un lenguaje diferente, es perfectamente rastreable -y así se hace en el ensayo que

---

<sup>2</sup> ASE-Acción Social Empresarial presentó el libro en abril de 2016 en un acto celebrado en Madrid. Me gustó mucho la intervención en esta presentación de Marta Gómez-Llorente, directora general de Chubb-Insurance. Puede accederse a su texto completo a través de este enlace: <http://ase-accion-social-empresarial.es/wp-content/uploads/2016/04/Texto-%C3%ADntegro-de-la-intervencion-de-Marta-G%C3%B3mez-Llorente-en-la-presentaci%C3%B3n-de-Respeto-en-acci%C3%B3n.pdf>

comento- en autores tan destacados como Peter Drucker , Jeffrey Pfeffer y Charles A. O'Reilly, o Charles B. Handy. Este último destacaba como *exigir sólo el mínimo a los trabajadores y negarles la oportunidad de contribuir más plenamente, no sólo desperdicia sus dones naturales, sino que insulta su dignidad.*

### **Un proceso en tres etapas: ver, juzgar y actuar**

*No hay fórmulas simples para aplicar la subsidiariedad.* Pero sí existe un proceso que puede ayudar a darle operatividad: ver la realidad con claridad, juzgar mediante principios que impulsen el desarrollo integral de la gente, y actuar conforme a dichos principios atendiendo a las circunstancias específicas de cada momento.

El capítulo dedicado a la primera etapa del proceso –*Ver: la subsidiariedad hoy y ayer*– repasa en primer lugar los principales obstáculos para aplicar la subsidiariedad, lo que lleva a los autores directamente y de la mano de los estudios Gallup al problema del compromiso en las organizaciones y a los factores que habitualmente provocan la desvinculación emocional, un fenómeno no poco frecuente.

Las actuales presiones financieras y competitivas y la disrupción tecnológica están además configurando un nuevo entorno en el que la respuesta de los directivos con frecuencia ignora las dimensiones morales y espirituales de la persona y que instrumentaliza a los trabajadores.

En tiempos de crisis o bajo una presión excesiva, los líderes están tentados a confiarse demasiado en la autoridad coercitiva para la adopción de decisiones y el dominio de la organización. Pero, como ha subrayado Gary Hamel, *los autocráticos no pueden imponer compromisos, sólo órdenes.* Las culturas organizativas basadas en el *top-down* como principio y *la consideración de las personas como un recurso más, están ciertamente destinadas a favorecer la desvinculación o falta de compromiso del colaborador. Las decisiones que despersonalizan a los trabajadores y faltan al respeto de su dignidad, ponen a la organización en riesgo.*

Pero junto a este panorama de obstáculos existe también una realidad, claramente en expansión, que favorece el enfoque de la subsidiariedad. TQM y todas sus derivaciones, por ejemplo, nacieron para aprovechar todos los talentos y capacidades de los empleados, poniendo de manifiesto las ventajas de la subsidiariedad.

Y el nuevo entorno digital, con unas posibilidades de distribución del conocimiento hasta ahora impensables, hace que los trabajadores adquieran, a todos los niveles, una relevancia que se conjuga mal con los modelos que no cuentan con ellos, con todas sus consecuencias. Los autores ilustran este nuevo entorno favorable a la subsidiariedad con algunas referencias empresariales muy interesantes.

Finaliza este capítulo con un recorrido por las conexiones históricas de la subsidiariedad, tanto en el pensamiento político de occidente -con su emblemática plasmación en el *Tratado de Maastricht*, en 1992- como en la Doctrina Social de la Iglesia, en la que emergió de forma explícita a través de *Quadragesimo Anno*, en 1931.

Se subraya en este recorrido como, a pesar de que en su inicio fue usado en referencia a la comunidad política, *el principio de subsidiariedad es aplicable a cualquier institución, incluyendo la empresa.* Un sucinto análisis de la evolución de la consideración del trabajo y el trabajador

ayuda a entender mejor, en una perspectiva histórica, la proyección de la subsidiariedad en las organizaciones empresariales.



El profesor Michael J. Naughton, director del John A. Ryan Institute for Catholic Social Thought de la University of St. Thomas y coordinador del libro *Respeto en acción* (Foto: St. Thomas University).

### **Las raíces morales y espirituales de la subsidiariedad no son prescindibles**

La segunda etapa en el proceso para hacer operativa la subsidiariedad es juzgar.

La subsidiariedad no es una técnica de gestión más o menos eficaz o rentable. Es más, su utilización sin atender a sus profundas raíces morales y espirituales, su aplicación puramente instrumental, puede conducir también a resultados deshumanizadores.

Es cierto que en principio de subsidiariedad conviven armoniosamente dos objetivos: uno moral -crear relaciones de confianza, basadas en el respeto a la persona y sus dones- y otro económico (mejorar la eficiencia y los resultados). Por eso la subsidiariedad, bien aplicada, mejora la organización en los dos planos: la gente se encuentra *operando su máximo potencial y esto ayuda a ofrecer mejores productos y servicios a través de métodos más eficientes y márgenes más saneados*.

Pero en la instrumentación de la subsidiariedad se produce un predominio de la *lógica económica* sobre la *lógica de la persona*, produciendo una suerte de subversión que rompe esa armonía a la que me refería y la consiguiente despersonalización de las relaciones en la empresa, una situación que los colaboradores no van a pasar por alto, especialmente en el medio y largo plazo.

La cuestión conduce, en definitiva al problema de la instrumentación de la ética, a su consideración como un mecanismo para conseguir rentabilidad. Un mecanismo latente -y este es mi punto de vista- en algunas aproximaciones empresariales al movimiento de la responsabilidad social de la empresa.

La subsidiariedad -y este creo que es el gran tema- va más allá de los argumentos basados en el desempeño económico y la excelencia organizativa. La clave está, como subrayó San Juan Pablo II en *Centesimus Annus* respecto de toda la doctrina social de la Iglesia, en la adopción de *una correcta concepción de la persona humana y de su valor único, porque “el hombre... en la tierra es la sola criatura que Dios ha querido por sí misma”* (n.11).

En consecuencia, si se quiere que la subsidiariedad no pierda su *fuerza para humanizar las organizaciones* es preciso huir de su instrumentalización y para ello debe ser considerada en su totalidad. Se trata, en definitiva, de reconocer las raíces más profundas y verdaderas de esos dones de las personas que queremos fructifiquen en la organización. Parafraseando a Maritain, *sin una correcta fundamentación de la subsidiariedad existe el peligro de perder el rumbo en tiempos difíciles*.

### **La Lógica del Don, marco básico subyacente**

En este punto, los autores entienden que *el marco básico subyacente al concepto de subsidiariedad es la lógica del don*.

El punto de partida es que las personas humanas tienen dones -talentos- que pueden ser compartidas para el bien de todos. Y *solo podemos descubrirnos a nosotros mismos de forma plena si compartimos nuestros dones con otros*. Nuestro ser mismo es ya un don.

Estos dones no pueden ser considerados como una mercancía objeto de explotación, como un mero recurso de la organización. Tampoco pueden ser despreciados, dejándolos como algo inédito. Son algo constitutivo de la persona y, por lo tanto inseparable de su dignidad, de su valor único.

Por eso, subrayan los autores, *no crecemos como personas declarando nuestra autonomía o persiguiendo el interés personal; una vida de autoreferencialidad sólo nos hace más solitarios. Crecemos, más bien, mediante las relaciones, a través de vínculos de comunión, cuando nuestros dones por medio de nosotros se ponen al servicio de los demás*.

¿Cuál es entonces la verdadera responsabilidad del directivo de una organización? *Reconocer esos dones, su especie y su multiplicidad*. El desafío es crear una cultura y un modelo de gestión donde sea posible cultivar, desarrollar y poner en acción esos dones, inseparables de nuestra dignidad personal.

Cabe, por último, preguntarse por el origen de los dones. Sí, sabemos que es una pregunta incómoda hoy en muchas empresas, inmersas en una cultura que confunde la verdad de que la religión es *algo personal* con la falsa idea de que la religión -sobre todo la cristiana- es solo *algo íntimo* y que, por lo tanto, debe ser marginado del espacio público.

Es muy pertinente a este respecto la cita de Vaclav Havel, traída por los autores del ensayo: *los ideales de la sociedad humana no tendrán ningún significado, si no se derivan del respeto por el milagro del Ser, el milagro del universo, el milagro de la naturaleza, el milagro de nuestra existencia*. Por eso, como explican también nuestros autores, tiene todo el sentido el anclaje de la subsidiariedad en el acto creativo de Dios, considerando el trabajo como *una participación en el proceso permanente de la Creación* en el que entra en uso nuestra libertad y nuestra inteligencia.

Este camino no implica en absoluto despreciar la conexión de la subsidiariedad -y de la propia lógica del don- con la razón humana. Significa, simplemente, situar la razón en una dimensión más amplia que incorpora la trascendencia como realidad propia del ser humano.

### El nexo entre subsidiariedad y solidaridad: unidad para el bien común

Sabemos bien, por experiencia, que solo el principio de subsidiariedad no puede articular plenamente un buen liderazgo en las organizaciones ni asegurar el bien común. Por eso en la tradición del pensamiento católico la subsidiariedad se complementa con otro principio social básico: el de solidaridad, entendido aquí como *unidad para el bien común*.

*Cuando la subsidiariedad pierde de vista la solidaridad, afirmaba Benedicto XVI, surge el particularismo social. De esta forma, una subsidiariedad que ignora la solidaridad corre el riesgo de provocar que la organización pierda de vista su misión y su identidad, favoreciendo actitudes individualistas que solo persiguen intereses particulares, rompiendo el sentimiento de comunidad.*

*De esta manera, la solidaridad es como una brújula que orienta la subsidiariedad hacia el bien común, previniendo un empoderamiento indisciplinado. La gente quiere estar conectada a algo mayor que ellos mismos. (...) Necesitan no un enfoque a la eficiencia de medios sino de importancia de fines.*

La siguiente matriz explica bien la complementariedad entre subsidiariedad y solidaridad así como su mutuo enriquecimiento. *La solidaridad, en fin, hace emerger la dimensión social de la persona, mientras que la subsidiariedad hace florecer la dimensión personal de las sociedades.*



Matriz de la interacción de la solidaridad y la subsidiariedad en las organizaciones. Fuente: adaptado de M. J. Naughton et al., *Respeto en acción. Cómo aplicar la subsidiariedad en la empresa*, 2015.

## **Actuar: crear una cultura de subsidiariedad**

La tercera y última etapa del proceso para hacer operativa la subsidiariedad, es actuar.

El ensayo propone dividir esta fase en tres aspectos:

- Orientar la organización hacia una cultura de subsidiariedad.
- Institucionalizar la subsidiariedad en las políticas, estructura y prácticas de la compañía.
- Sostener la subsidiariedad para el futuro de la organización.

### **1. Orientar a la organización.-**

La orientación afecta de manera directa al núcleo del rol de liderazgo en las organizaciones e implica básicamente a tres tareas fundamentales: diseñar la organización y el trabajo de forma coherente con los dones (valores, actitudes, conocimientos, habilidades...) de los colaboradores; ayudar al desarrollo de esos mismos talentos, proporcionando atención, experiencias, formación y herramientas (*enseña-equipa-confía*); y establecer relaciones de cercanía con los colaboradores en las que, en un ambiente de aprendizaje, sea posible la plena delegación y, con ella, la confianza.

La subsidiariedad, como principio moral, nos recuerda que los colaboradores se desarrollan en la medida que ejerce la iniciativa, su inteligencia y sus habilidades. La tarea de cualquier directivo es ayudarles a que desarrollen su trabajo de forma responsable y en favor del conjunto de la empresa. No implica eliminar riesgos ni responsabilidades.

### **2. Institucionalizar la subsidiariedad.-**

La subsidiariedad debe ser permanentemente confirmada en todas las políticas, procesos y prácticas organizativas: definición de objetivos, organización, presupuestación, ejercicio del liderazgo, trabajo en equipo, formación, retribución, innovación, evaluación del desempeño, carreras y promoción, comunicación....

Los autores sugieren a este respecto algunos indicadores y evidencias que pueden ayudar a reconocer que la subsidiariedad se está convirtiendo en una realidad en la organización.

### **3. Sostener la continuidad de la cultura de subsidiariedad.-**

Son básicos para este propósito el cuidado de la contratación de nuevo personal y las políticas de promoción interna, especialmente en los que afecta a los roles con responsabilidad sobre personas. Es necesario buscar personas que no solamente sean competentes técnicamente sino que también, por sus valores personales, estén en consonancia con el principio de subsidiariedad, es decir, que tengan muy claro lo que en la práctica significa el respeto a las personas y sus dones.

Algo similar puede decirse sobre los planes de sucesiones en la organización y la pertenencia a los órganos directivos.

También desde el punto de vista del entorno de la organización exigen criterios claros para el sostenimiento de la cultura de subsidiariedad. Es necesaria una actitud de vigilancia frente a las presiones externas, particularmente en tiempos de crisis, de cambios regulatorios u otro tipo de cambios propiciados por otros agentes. Si se cede demasiado en aspectos nucleares de



subsidiariedad -o no se dialoga con los empleados sobre la necesidad de las cesiones- todo lo construido anteriormente en la buena dirección puede derrumbarse.

## Conclusiones

Hasta aquí el recorrido por los contenidos que me han parecido más significativos de este libro, estructurado en torno al esquema, tan familiar al mundo católico, de *ver, juzgar y actuar*.

El capítulo conclusivo del libro se destaca que *poner en práctica la subsidiariedad es una parte importante de la vocación del directivo empresarial. La subsidiariedad es como una brújula que marca el camino para la creación de una cultura organizacional que fomenta el buen trabajo, tanto en relación al desarrollo de los trabajadores como de la capacidad productiva de la organización*.

Pero practicar la subsidiariedad en los entornos actuales no es tarea fácil. Tampoco hay fórmulas que aseguren el éxito para cada situación. Pero sí es necesario que los líderes aprendan a asumir y gestionar, con un sentido ideal, la tensión entre los valores que representa la subsidiariedad y las crecientes presiones externas. Líderes guiados por la misión de promover el desarrollo humano que, con inteligencia, creatividad y mucha paciencia.

Un enfoque de gestión basado en la subsidiariedad es, en los cambiantes entornos actuales, una oportunidad llena de potencialidades para generar culturas ágiles, vivas y productivas. Es un buen camino para potenciar un desarrollo humano integral, dentro y fuera de la organización. O como subraya el coordinador del libro, el profesor Michael J. Naughton en el epílogo, *para que las personas se conviertan en aquello para lo que fueron creadas*.

*Jaime Urcelay*